



MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA)

CURSO ACADÉMICO 2020/2021

TRABAJO FIN DE MÁSTER

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE GOIKO

PLAN OF INTERNACIONALIZATION OF GOIKO

Autora: INES MARTINEZ PARDO

Tutora: MARIA OBESO BECERRA

JULIO 2021

ÍNDICE

RESUMEN	4
SUMMARY	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. SOBRE LA EMPRESA	7
3. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	8
4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	9
4.1. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	9
4.2. SELECCIÓN DE PAÍSES Y METODOLOGÍA EMPLEADA	10
4.2.1. Portugal	12
4.2.2. Bélgica	20
4.2.3. Italia	27
4.3. PAÍS ELEGIDO	33
4.4. OTRA INFORMACIÓN SOBRE EL PAÍS ELEGIDO	34
4.5. MÉTODO DE ENTRADA	35
4.6. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	36
6. CONCLUSIONES	38

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Análisis de los recursos de Goiko.....	10
Tabla 4.1. Matriz de selección de mercados.....	10
Gráfico 4.2. Modelo 6-D España-Portugal.....	14
Tabla 4.2. Comparativa de calificación de la deuda España-Portugal en 2020.....	16
Gráfico 4.3. Modelo 6-D España-Bélgica.....	21
Tabla 4.3. Comparativa de calificación de la deuda España-Bélgica en 2020.....	23
Gráfico 4.4. Modelo 6-D España-Italia.....	28
Tabla 4.4. Comparativa de calificación de la deuda España-Italia en 2020.....	30
Tabla 4.5. Matriz de selección de mercados.....	33
Gráfico 4.5. Tipos de estrategia de internacionalización.....	37

RESUMEN

El objetivo del presente Trabajo Fin de Máster es llevar a cabo un plan de internacionalización de la empresa Goiko imprescindible para que tenga presencia en otros países donde sea capaz de progresar, obtener nuevas oportunidades y afrontar nuevos obstáculos mediante una estrategia internacional y tomando decisiones complejas.

La empresa objeto de estudio, Goiko, es un restaurante donde comercializan, entre otros alimentos, hamburguesas gourmet. Se trata de un mercado que se encuentra en crecimiento a nivel mundial, por lo que la empresa tiene muchas probabilidades de éxito a la hora de internacionalizarse.

Para el análisis hemos escogido primeramente tres países europeos: Portugal, Bélgica e Italia donde finalmente hemos seleccionado a Portugal como el país más adecuado para la internacionalización tras evaluar la distancia nacional y el análisis del sector en cada uno de los países candidatos.

Tras la selección del país de destino se estudian los diferentes métodos de entrada, donde se escogerá la inversión directa con una filial de nueva creación como opción de entrada más adecuada para emprender la expansión de la empresa. Dicho método de entrada le permite un mayor control y compromiso de los recursos a pesar del gran coste y riesgo que conlleva.

Finalmente, en cuanto a la estrategia de internacionalización, la más adecuada para Goiko es la estrategia global debido a su elevada eficiencia y su escasa adaptación a los mercados locales. Con todo ello se pretende demostrar la viabilidad del proyecto y mostrar las pautas y recomendaciones a seguir para que el proyecto de internacionalización tenga éxito.

SUMMARY

The aim of this Work End of Master is to carry out an internationalization plan for the company Goiko, essential so that it has a presence in other countries where the company can grow, get new opportunities and face new obstacles through an international strategy and by making complex decisions.

The object of study company, Goiko, is a restaurant where, in addition to other foods, gourmet hamburgers are sold. It is a market that is growing worldwide, so the company has a good chance of success when it comes to internationalization.

For the analysis we have first chosen three European countries: Portugal, Belgium and Italy where finally, we have selected Portugal as the most suitable country for internationalization after evaluating the national distance and the analysis of the sector in each of the candidate countries.

After selecting the destination country, we have studied the different entry methods, where direct investment with a newly created subsidiary will be chosen as the most suitable entry option to undertake the expansion of the company. This entry method allows you greater control and commitment of resources despite the high cost and risk involved.

Finally, as regards the internationalization strategy, the most appropriate is the global strategy due to its high efficiency and its limited adaptation to local markets. The aim is to demonstrate the viability of the project and show the guidelines and recommendations to be followed for the internationalization project to be successful.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día la globalización tiene cada vez mas peso en el mundo empresarial, existiendo una gran interdependencia entre las economías de los diferentes países. Es por eso que las empresas, haciendo frente a un entorno cambiante, tratan de adentrarse entre la potente competencia para obtener nuevas oportunidades de negocio consiguiendo así crear valor y progresar.

Internacionalizar la empresa es un gran paso para ganar en competitividad en el complicado mercado exterior, lo cual puede facilitar la marcha de la empresa para hacer frente a dificultades que puedan surgir. A su vez un crecimiento internacional puede traer grandes resultados que contribuyan a contrarrestar la caída de la demanda interna en caso de crisis económica. Se trata en muchos casos de una decisión de supervivencia.

El propósito del siguiente trabajo es analizar el proceso de internacionalización que puede llevar a cabo un negocio español ligeramente expandido a nivel nacional pero sin apenas presencia en el exterior. Para ello se analizarán los posibles riesgos y ventajas que pueden surgir al entrar en otros mercados, así como los motivos que pueden llevar a la empresa a internacionalizarse, el país más conveniente para establecer el negocio, el método más adecuado para acceder al país, etc.

La elección de la empresa para analizar el proceso de internacionalización ha sido Goiko debido a su potencial percibido en su modelo de negocio y en las probabilidades de tener éxito en los mercados internacionales. Se trata de un restaurante dedicado a preparar y comercializar hamburguesas gourmet donde se centran en obtener la mayor calidad posible. Este negocio nació en el año 2013 y ya cuenta con más de 87 locales repartidos en todo el país español y uno en Francia.

2. SOBRE LA EMPRESA

Goiko fue fundada en el año 2013 coincidiendo con la etapa de plena crisis económica en España. El fundador, Andoni Goicoechea, es un chico nacido en Venezuela que se trasladó a España para dedicarse a médico interno residente de geriatría en un hospital de Madrid.

Andoni solía ir con sus amigos a un bar de Madrid cuando de repente el negocio cerró, fue en ese momento cuando decidió emprender su propia hamburguesería y contactar con el dueño de dicho bar al ver una gran oportunidad de negocio.

Con la ayuda de su padre Andoni consiguió reunir 50.000 euros y con ello logró montar el restaurante el cual hoy en día es un referente en el mundo de hamburguesas gourmet en España. El comienzo fue difícil y con muy poco personal, pero a medida que la gente, especialmente los jóvenes, fueron conociendo el restaurante contrataron a más trabajadores debido al gran aumento de clientes. El negocio iba viento en popa y Andoni decidió dejar su trabajo médico y dedicarse plenamente a la hostelería.

Los ingredientes utilizados están relacionados con el País Vasco y Venezuela debido a los orígenes del fundador y se centran al máximo en la calidad: la carne es 100% natural, de vaca española y sin ningún tipo de conservantes; el pan es una receta exclusiva de Goiko, artesanal y con semillas de sésamo; y las patatas son caseras y condimentadas con su sazón dedicando bastante tiempo en lograr un estilo rústico y crujiente.

Además, tratan de amoldarse a los gustos de los consumidores elaborando productos adaptados a las características de cada cliente como por ejemplo hamburguesas veganas, pan sin gluten, ensaladas, platos especiales para niños, batidos naturales, etc. También cuentan con servicio de recogida y servicio a domicilio. En su carta destaca la Kevin bacon, la hamburguesa gourmet más vendida en España entre 2017 y 2018.

Desde sus comienzos, el deseo de Goiko siempre ha sido, “alimentar el deseo de superación y demostrar que todo es posible haciendo las cosas bien” (Goiko, 2018). Así, Goiko cuenta con más de 87 locales repartidos en toda España sin optar por el método de franquicia, y un local en Francia. Tienen pensado seguir expandiéndose, pero conservando siempre la gran calidad con la que comenzaron. Goiko cuenta con casi 600 empleados provenientes de 17 países distintos a los que considera “los verdaderos protagonistas de la expansión” (El Economista, 2018).

Para diferenciarse y obtener una ventaja competitiva la empresa trata de crear un ambiente donde los empleados y los clientes estén a gusto, ofreciendo un trato excelente y promoviendo el “buen rollo”. Esto junto a la calidad y la eficiencia forman los tres pilares fundamentales para la empresa.

El crecimiento de Goiko por el territorio español ha sido posible gracias al flujo de caja y la reinversión, lo cual les permitió crecer de forma rápida pero sostenida, conservando los valores y pilares principales de la empresa (El Economista, 2015).

3. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Los motivos para internacionalizarse pueden ser muy diversos e incluso cambiantes a lo largo del tiempo (Cerviño, 2006). El motivo más significativo es el crecimiento de la competencia a nivel mundial, lo cual obliga a las empresas a crecer internacionalmente ubicándose en localizaciones productivas que ocasionen menores costes.

Hollensen y Arteaga (2020) distinguen entre motivaciones proactivas y reactivas. Las motivaciones proactivas son aquellas que “representan estímulos para intentar un cambio de estrategia en función de los intereses que tiene la empresa para explotar competencias singulares”, mientras que las motivaciones reactivas “indican que la empresa está reaccionando a presiones o amenazas en su mercado nacional y se ajusta de forma pasiva a las mismas”.

En el caso de Goiko una de las motivaciones reactivas que le llevan a querer internacionalizarse sería las presiones competitivas debido a la fuerte competencia a la que se enfrenta en su mercado nacional, ya que en España existen cada vez más negocios del estilo donde se ofrecen hamburguesas gourmet, causando una saturación del mercado, por ejemplo: La Pepita, La Brasa Canalla, Burgett, Hundred Burgers, Bacoa Burger, etc. Además de McDonald's donde consiguieron que Dani García, un chef con tres estrellas Michelin, firmara una de las hamburguesas. El Goiko fue el primer restaurante en poner plátano en una hamburguesa y Andoni reconoce en una entrevista para El Español (2018) que los restaurantes le copian: “ahora cualquier hamburguesa lo tiene. Eso también te enorgullece, pero te pone alerta, porque hay que seguir innovando”.

En cuanto a las motivaciones proactivas cabe destacar el interés de los directivos por la internacionalización y porque la marca siga creciendo y sea reconocida fuera del país de origen. Dicho interés se refleja en la revista digital El economista (2018): “el equipo de Goiko Grill lleva casi un año trabajando en estudios de diferentes mercados europeos a distintos niveles, un planteamiento inicial que terminará de cristalizar rápidamente con el desembarco del primer local de la hamburguesería fuera de las fronteras españolas”.

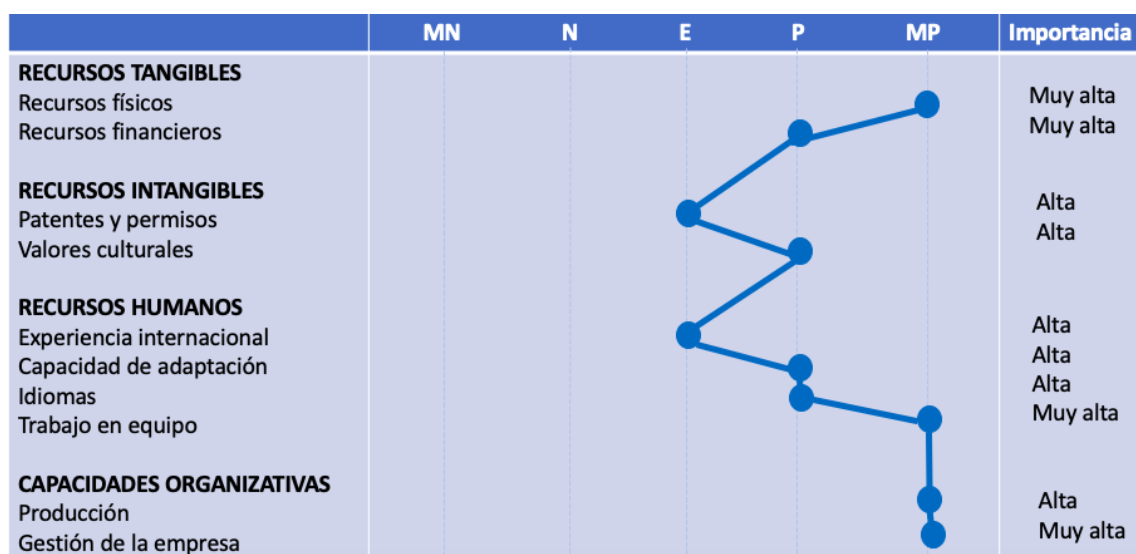
Otro motivo para la internacionalización de carácter proactivo estaría relacionado con las oportunidades en el mercado extranjero, ya que el mercado de hamburguesas gourmet se encuentra en pleno crecimiento a nivel internacional y aún no se encuentra en la etapa de madurez, por lo que sería interesante ofrecerlo en otros lugares fuera de España y beneficiarse de las oportunidades de éxito que se podrían conseguir localizándose, por ejemplo, en algún país europeo. Además, si llegan a otros mercados pueden mejorar los objetivos de beneficio y de crecimiento y aprovecharse de las economías de escala porque cuanto más produzcan menor será el precio unitario.

4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

4.1. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Vamos a determinar los recursos tangibles, intangibles y humanos, así como las capacidades organizativas de Goiko para estudiar la adecuación del negocio a la hora de expandirse a otros países y analizar la capacidad de sus productos para competir en el extranjero.

- **Recursos tangibles.** Los principales recursos tangibles con los que cuenta la empresa son cada uno de los locales que tiene repartidos a lo largo de España (Madrid, Valencia, Zaragoza, Alicante, Barcelona, Sevilla, etc.), así como las materias primas utilizadas y cada uno de los aparatos de cocina y herramientas que emplea para la elaboración de los productos como por ejemplo freidoras, planchas, hornos, cámaras de refrigeración, campanas extractoras, vajilla, mesas, sillas, cubiertos, TPV, etc. Un recurso tangible importante en esta empresa son los iPads, pues los camareros no toman nota de los pedidos con papel y boli, sino con un iPad. En los recursos tangibles también se engloban los elementos financieros, por lo que debemos incluir cada una de las fuentes de financiación de Goiko, es decir, los fondos que origina la empresa internamente, el capital aportado por los socios, el endeudamiento con entidades financieras o subvenciones recibidas.
- **Recursos intangibles.** En cuanto a los recursos intangibles podemos incluir su página web, la marca, los permisos que posea la empresa, etc. También debemos incluir las licencias para el uso de determinados softwares instalados en los iPads con los que pueden tomar notas con errores nulos o mínimos, mostrar la carta en español o en inglés, mostrar imágenes de los platos, presentar a los clientes las promociones, etc. Además, se incluyen los recursos aportados por los conocimientos de los empleados.
- **Recursos humanos.** Se incluyen los conocimientos de los que dispone el personal de Goiko, donde tratan de contratar personal cualificado, con ganas de trabajar y de crecer. Además, cuentan con personal que procede desde Madrid, Rumania, Bilbao, Caracas, etc., por lo que tienen una plantilla formada por algunos empleados que tienen conocimientos en idiomas. La plantilla está formada por empleados de distintos niveles: jefes de cocina, jefes de comedor, jefes de economato, cocineros, camareros, etc.
- **Capacidades organizativas.** Se refiere a la capacidad para organizar actividades y tareas específicas que son fundamentales para realizar operaciones en los mercados exteriores. Por lo tanto, debido al elevado nivel de conocimiento de los fundadores, la tecnología empleada en el proceso de producción es la capacidad primordial de este restaurante, lo cual les permite diferenciarse de la competencia. Una de las técnicas en la que se basan es observar lo que realizan otras grandes empresas, aunque pertenezcan a otro sector o se encuentren fuera de España, para ver como pueden cambiar y diseñar una mejor estrategia mejorada (El Publicista, 2019).

Gráfico 4.1. Análisis de los recursos de Goiko

Fuente: elaboración propia

En virtud de todo lo comentado podemos concluir que las principales fortalezas de la compañía se encuentran en las capacidades organizativas, así como en los recursos físicos con los que cuenta la empresa y el trabajo en equipo. Por otra parte, podemos mencionar como debilidad la poca experiencia internacional, ya que el negocio solo está presente en España y Francia. Por lo tanto, como se puede ver en el gráfico 4.1. la empresa sí cuenta con los recursos necesarios para expandirse y comenzar a competir en un nuevo mercado.

4.2. SELECCIÓN DE PAÍSES Y METODOLOGÍA EMPLEADA

En esta fase del plan de internacionalización se van a elegir tres países potenciales como candidatos para ofertar los productos que Goiko comercializa, con el fin de lograr el éxito con expectativas de mantenimiento a largo plazo. Para ello, es necesario plantear una matriz de selección de mercados y recopilar una serie de variables básicas para su análisis (ver Tabla 4.1).

Tabla 4.1. Matriz de selección de mercados

	Portugal	Bélgica	Italia
Distancia nacional (Aceptable (A)/No aceptable (NA))			
Distancia geográfica			
Distancia política			
Distancia cultural			
Distancia económica			
Análisis del sector (Escala Likert 1-5)			
Intensidad de la competencia actual			
Productos sustitutivos			
Poder negociador de los clientes			
Competidores potenciales			
Puntuación total:			

Fuente: elaboración propia

La matriz de selección de mercados consta de las siguientes dos etapas:

La primera etapa consta del análisis de la distancia nacional, lo cual consiste en analizar como es de diferente el país de destino con respecto al país de origen de la empresa.

La segunda etapa se basa en el análisis del sector para ser conscientes de la situación en el resto de mercados y poder adaptarse al nuevo mercado teniendo en cuenta las diferencias en el sector. Esto incluye el análisis del entorno específico más cercano a las actividades del negocio, y para ello se estudiará el Modelo de las 5 fuerzas que describe Porter, las cuales son: poder de negociación de los clientes, poder negociador de los proveedores, amenaza de nuevos competidores y de nuevos productos sustitutivos y rivalidad entre competidores. El poder negociador de los proveedores no será analizado en ninguno de los países elegidos debido a que, aunque el negocio se expanda hacia otro país, se seguirá trabajando con los mismos proveedores de España. A continuación, se muestra cada una de estas fuerzas detalladamente:

1. Poder de negociación de los clientes: cuanto mayor sean las exigencias de los consumidores y mayores condiciones pongan en relación al precio y calidad el mercado será menos atractivo ya que se obtendrán menores márgenes.
2. Amenaza de nuevos competidores entrantes: puede perjudicar a la empresa la llegada de otras empresas que oferten los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado.
3. Amenaza de productos sustitutivos: si en un mercado hay productos sustitutivos o son más avanzados tecnológicamente o cuentan con precios inferiores dicho mercado no será atractivo.
4. Rivalidad entre los competidores: la rivalidad existente entre los competidores actuales en el mercado se verá afectada por distintos factores según el destino, como por el número de competidores existentes, si están muy bien posicionados, etc.

Una vez reconocidos los factores, se seleccionarán aquellos países en los que aún no tenga presencia y que podrían ser los más convenientes para realizar el análisis.

Mi decisión para comenzar la expansión internacional de Goiko ha sido seleccionar tres países pertenecientes a la Unión Europea porque se rigen por una normativa europea común, juegan con la ventaja competitiva de estar geográficamente cerca al país de origen del negocio y son mercados donde pueden concordar adecuadamente los productos ofrecidos y contar con altas expectativas de crecimiento. Los países elegidos han sido: Portugal, Bélgica e Italia, donde se analizará cuál de ellos es el destino más idóneo para la expansión de Goiko.

4.2.1. Portugal

Para comenzar vamos a estudiar Portugal, un país ubicado en el suroeste de Europa y perteneciente a la Zona Euro, limítrofe con España al norte y al este y formando con dicho país la Península Ibérica. Tiene una superficie de 92.212 kilómetros cuadrados y una población actual de 10.161.173 habitantes (Countrymeters, 2021). Su capital es Lisboa, y algunas de sus ciudades más importantes son: Oporto, Braga, Coímbra y Funchal.

4.2.1.1. Distancia nacional Portugal – España

La distancia nacional se utiliza para identificar y priorizar las diferencias entre aquellos países hacia donde las empresas quieren desarrollar su negocio. Según Vouga, Mendes y Ferranty (2014), el modelo que analiza las distancias de forma integrada, en el intento de explicar el éxito de la empresa en su proceso de internacionalización, se compone de cuatro dimensiones elementales: distancia cultural, distancia política, distancia geográfica y distancia económica.

Distancia económica

El primer factor a evaluar es la distancia económica y se valoran aspectos vinculados con el tamaño de la economía como el Producto Interior Bruto, el Índice de Precios al Consumo, indicadores socioeconómicos: desigualdad de rentas, tasa de desempleo, etc.

Según los datos de datosmacro.com el Producto Interior Bruto (PIB) de Portugal en 2020 ha experimentado una reducción de 7,6% respecto al PIB del año anterior, con una cifra anual de 202.455 millones de euros, situándose de esta forma en la economía en el puesto número 49 de los 196 países del ranking por volumen de PIB que publica el portal del análisis de Datosmacro. Esta gran caída en el PIB es debido a la crisis de coronavirus, pero si tenemos en cuenta la evolución histórica del PIB en Portugal cabría destacar el continuo crecimiento económico desde el año 2014. Su deuda pública fue de 249.985 millones de euros en 2019, lo que representa una deuda del 117,2% del PIB, situándose entre los países con más deuda en relación al PIB a nivel mundial. Su deuda per cápita es de 24.280€ por habitante.

En cuanto al Índice de Precios al Consumidor (IPC), su última tasa de variación conocida es de enero de 2021, siendo del 0,3% (Datosmacro.com, 2020).

Una buena señal del nivel de vida es el PIB per cápita, alcanzando una cifra de 20.740€ en 2019 en Portugal, situándose en la posición 42 de los 196 países que participan en el ranking de PIB per cápita (Datosmacro.com, 2020).

Un indicador que nos muestra como progresa un país, indicándonos a su vez el nivel de vida de la población, es el Índice de Desarrollo Humano (IDH), el cual ubica a los habitantes portugueses en el puesto 38. En 2019 dicho índice fue de 0,864, mejorando la puntuación del año anterior de 0,86 puntos (Eustat, 2020).

Además, es interesante a la hora de internacionalizar un negocio a este país saber que Portugal se sitúa en el puesto 39º de los 190 que componen el ranking *Doing Business*, un ranking que organiza los países en función de la sencillez que brindan para realizar negocios (Banco Mundial, 2020).

Sin embargo, la distribución de la renta en este país sufre desigualdades, aunque es cierto que se encuentra mejor posicionado respecto a España en este aspecto, pues España es el cuarto país de la UE con una mayor desigualdad de ingresos entre sus habitantes, mientras que Portugal se encuentra en la sexta posición. Concretamente, en Portugal el 20% de la población con mayores ingresos recibe 5,9 veces más recursos que el 20% de la población con menores niveles, mientras que en España el 20% más rico recibe 6,6 veces más recursos (El Periódico, 2018).

La tasa de desempleo en 2020 fue del 6,5%, manteniéndose prácticamente constante con respecto al 6,7% del año anterior. Son cifras bastante buenas comparándolo con el 16,2% de la tasa de desempleo en España en 2020 (Datosmacro, 2021), lo cual puede ser un aspecto positivo a tener en cuenta ya que la mayoría de la población tiene trabajo y por lo tanto es probable que se puedan permitir comer en un restaurante.

Con todo ello se puede concluir que la distancia económica entre Portugal y España es aceptable.

Distancia cultural

Otro de los factores a tener en cuenta es la cultura. En la actualidad vivimos en un mundo globalizado en donde la integración y la diversidad pueden ser altamente beneficiosas para la internacionalización, ya que, si una empresa se aborda y gestiona desde una perspectiva que apunta a la integración, le permitirá reducir y disminuir las barreras culturales dentro del país al cual se va a ingresar (Vaccarini, Spigarelli, Tavoletti y Lattemann 2017).

Las culturas de España y Portugal están estrechamente conectadas. Los dos países pertenecen al mismo grupo de países de latino-europeos, uno de los seis grupos en los que Ronen y Shenkar (1985) clasificaron a todos los países en función de sus similitudes culturales. Ante este hecho, la alianza cultural entre los dos países se ha visto reflejada, por lo que, si la empresa española finalmente decide establecer su propia empresa en Portugal, los costes relacionados con el conocimiento cultural serán menores que si se tratase de un país recogido en un grupo diferente de la clasificación.

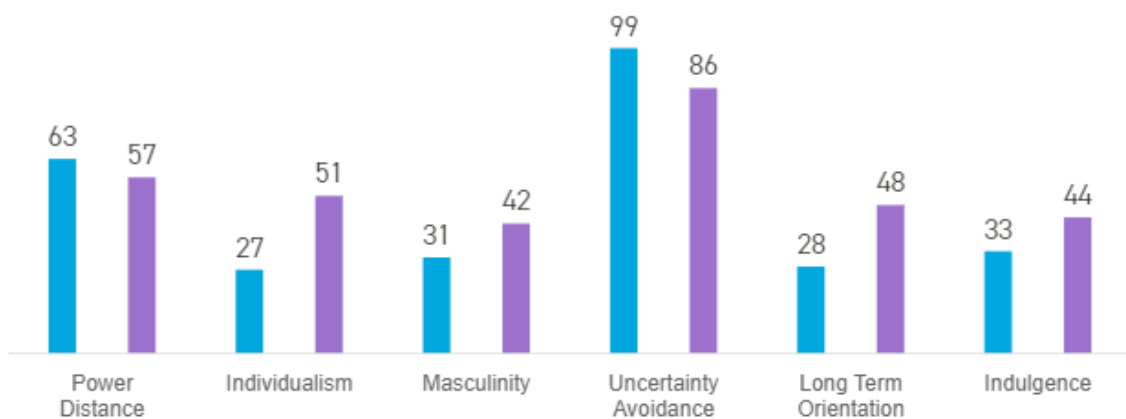
Otro apunte relevante a destacar sobre los artículos que vamos a comercializar es que Portugal, al igual que España, incorpora la conocida 'dieta mediterránea', declarada Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO y basada en el consumo de alimentos vegetales y aceite de oliva (UNESCO, 2013). El hecho de que Goiko haya tenido tanto éxito en España en un corto período de tiempo nos hace pensar que también podría tener éxito en otro país con una similar cultura gastronómica.

Por otro lado, también debemos considerar el idioma, siendo el portugués el idioma oficial de Portugal, por lo que, aunque no es un idioma complejo y es bastante similar al español, podrían surgir problemas a la hora de comunicarse si no se tiene conocimiento sobre dicho idioma.

El Modelo 6-D elaborado por Hofstede, se basa en analizar y puntuar de 0 a 100 seis dimensiones de cada país y compararlas con otros países. Las seis dimensiones son: la distancia de poder, el individualismo, masculinidad, evitación de la incertidumbre, la orientación a largo plazo y la indulgencia (Hofstede, 2020).

En el siguiente gráfico se comparan las seis dimensiones del modelo entre España (morado) y Portugal (azul).

Gráfico 4.2. Modelo 6-D España-Portugal



Fuente: Hofstede, 2021

Como puede verse en el gráfico, las seis dimensiones analizadas para España y Portugal son muy similares. Es en la dimensión del individualismo donde se puede observar una mayor diferencia (una diferencia de exactamente 24 puntos), y en distancia de poder donde menor diferencia existe (diferencia de 6 puntos). El resto de dimensiones sufren diferencias no superiores a 20 puntos. A continuación, se comentan cada una de las dimensiones:

- **La distancia de poder:** esta dimensión aborda el hecho de que todos los individuos de las sociedades no son iguales, y expresa la actitud de la cultura hacia estas desigualdades. Se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de forma desigual.

La puntuación de Portugal en esta dimensión (63 puntos) refleja que se acepta la distancia jerárquica y se admite que quienes ocupan los puestos más poderosos tienen privilegios por su posición. La dirección controla, es decir, el jefe exige información a sus subordinados y éstos esperan que su jefe los controle. En España sucede lo mismo, existe centralización del poder y los subordinados esperan que se les diga lo que tiene que hacer.

- **El individualismo:** esta dimensión aborda el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. En las sociedades individualistas

se supone que las personas se ocupan sólo de sí mismas y de su familia directa. En cambio, en las sociedades colectivistas las personas pertenecen a grupos que cuidan de ellos a cambio de lealtad.

Portugal, en comparación con el resto de los países (excepto España) es colectivista (por su puntuación en esta dimensión: 27). Esto se manifiesta en un estrecho compromiso a largo plazo con el “grupo” al que se pertenece, ya sea la familia o relaciones no familiares. La lealtad en una cultura colectivista es primordial y prevalece sobre la mayoría de las demás normas y reglamentos de la sociedad. La sociedad fomenta unas relaciones sólidas en las que todos se responsabilizan de sus compañeros de grupo. En las sociedades colectivistas, las ofensas provocan vergüenza y desprestigio, las relaciones entre empleador y empleado se perciben en términos morales (como un vínculo familiar), y las decisiones de contratación y promoción tienen en cuenta el grupo al que pertenece el empleado.

España, en comparación con el resto de los países europeos (excepto Portugal) es colectivista (por su puntuación en esta dimensión: 51). Sin embargo, en comparación con otras zonas del mundo se considera claramente individualista. Esto ha hecho que los españoles se relacionen con bastante facilidad con ciertas culturas (principalmente no europeas). Por otro lado, el trabajo en equipo es considerado como algo totalmente natural, los empleados tienden a trabajar de esta manera.

- **Masculinidad:** una puntuación alta (masculina) en esta dimensión indica que la sociedad estará impulsada por la competencia, los logros y el éxito, siendo el éxito definido como “el ganador” o “el mejor en el campo”. Por otro lado, una puntuación baja (femenina) en la dimensión significa que los valores dominantes en la sociedad son el cuidado de los demás y la calidad de vida., es decir, una sociedad femenina es aquella en la que la calidad de vida es el signo del éxito y destacar entre la multitud no es admirable.

Portugal obtiene 31 puntos en esta dimensión y es un país en el que la palabra clave es consenso. Por tanto, la polarización no está bien considerada y tampoco se aprecia una excesiva competitividad. Es un país femenino donde la atención se centra en “trabajar para vivir”, los directivos se esfuerzan por lograr el consenso y la gente valora la igualdad, la solidaridad y la calidad en su vida laboral. La atención se centra en el bienestar y no en el estatus.

España, con una puntuación de 42, también es un país masculino donde los niños son educados en la búsqueda de la armonía, negándose a destacar. En cuanto a la gestión en las empresas, a los directivos les gusta consultar a sus subordinados para conocer su opinión y, en función de ella, todas sus decisiones.

- **La evitación de la incertidumbre:** esta dimensión tiene que ver con el modo en que una sociedad se enfrenta al hecho de que el futuro nunca puede conocerse. La medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por las situaciones ambiguas o desconocidas y han creado creencias e instituciones que tratan de evitarlas se refleja en la puntuación de la evitación de la incertidumbre.

Tanto la cultura portuguesa como la española tienen una puntuación alta, con 99 y 86 puntos respectivamente. Esto es debido a que tanto los portugueses como los españoles tratan de evitar la incertidumbre. Ambos países mantienen

creencias y comportamientos rígidos y son intolerantes a los comportamientos e ideas poco ortodoxos. Además, en los países con una alta evitación de la incertidumbre, la gente tiene la necesidad de estar ocupada y trabajar duro.

- **La orientación a largo plazo:** esta dimensión describe cómo cada sociedad tiene que mantener algunos vínculos con su propio pasado al tiempo que se enfrenta a los retos del presente y del futuro. Se diferencian entre sociedades normativas y sociedades pragmáticas. Las sociedades normativas, que tienen una puntuación baja en esta dimensión, prefieren mantener las tradiciones y normas consagradas. Las que tienen una puntuación alta, en cambio, adoptan un enfoque más pragmático: fomentan el ahorro y el esfuerzo en la educación moderna como forma de prepararse para el futuro.

Las sociedades normativas, es decir, las que tienen una puntuación baja en esta dimensión como sucede con España (48 puntos), prefieren mantener las tradiciones y normas consagradas y ven el cambio social con recelo. Portugal, con una puntuación baja de 28, también prefiere el pensamiento normativo al pragmático. Muestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos.

- **Indulgencia:** esta dimensión se define como el grado en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos, en función de la forma en que fueron criadas. Una tendencia a un control débil de sus impulsos se denomina “indulgencia”, mientras que un control fuerte de sus impulsos se denomina “restricción”.

Portugal obtiene una puntuación baja (33 puntos) orientándose más a la indulgencia frente a la restricción, al igual que España con 44 puntos. Son sociedades que tienen a ser pesimistas y a disfrutar menos de la vida.

Podemos concluir que, según este modelo, tanto Portugal como España son bastante semejantes en todas las dimensiones, puesto que únicamente se diferencian en una de ellas, en el individualismo.

En consecuencia, podemos considerar las diferencias culturales como admisibles ya que tanto Portugal como España tienen una cultura muy similar.

Distancia política

La distancia política se crea por las diferencias en las leyes, políticas o instituciones gubernamentales incluidas en las relaciones internacionales.

En primer lugar, se va a realizar un estudio de la debilidad institucional apoyado en diferentes ratings: Moody's, Estandar & Poors y Fich. En la siguiente tabla podemos ver la comparación entre España y Portugal, donde se detecta que Portugal se encuentra peor que España ya que cuenta con una mayor debilidad institucional.

Tabla 4.2. Comparativa de calificación de la deuda España-Portugal en 2020

	España	Portugal
Rating Moody's	Baa1	Baa3
Rating S&P	A	BBB
Rating Fich	A-	BBB

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Expansión

En segundo lugar, y continuando con los aspectos políticos, un factor a destacar y al que las empresas deberían prestar atención, es el nivel de corrupción de un país, debido a que la corrupción atrasa el desarrollo económico. El Índice de percepción de la corrupción elaborado por Transparencia Internacional califica a los países de acuerdo a los niveles de corrupción en una escala que va desde cero, que indica un alto nivel de corrupción, a cien que significa que el país está libre de corrupción. Portugal tiene una puntuación de 62 sobre 100, situándose en el puesto 30 sobre 180 en el ranking mundial (Transparency, 2020), al igual que España, lo cual indica que su población cuenta con un bajo nivel de percepción de corrupción gubernamental, por lo que no es un aspecto que afecte a la hora de internacionalizarse.

Podemos concluir que las diferencias políticas entre Portugal y España son aceptables.

Distancia geográfica

La distancia geográfica implica más que la distancia física entre naciones, ya que otros atributos deben ser considerados, como las diferencias climáticas, huso horario, calidad de las infraestructuras, entre otros.

Dado que tanto Portugal como España están ubicados en la Península Ibérica y limitan con la frontera oeste de España, los dos países comparten la misma área geográfica, lo que facilita a los ejecutivos de Goiko ingresar en el mercado portugués si desean tener un contacto más cercano con Portugal. La Península Ibérica funciona como puente de paso entre Europa y África y, además, al tener en común la misma orografía, comparten una fuente económica primordial como es el turismo, captado por los territorios costeros y el clima templado.

En cuanto al clima, tanto España como Portugal tienen climas mediterráneos, por lo que el clima no es un elemento decisivo al dictaminar entre ambos destinos. Se trata de países bastante húmedos, principalmente a lo largo de la estación invernal (Turismo, 2019).

Portugal es el 15º país con mejores infraestructuras del mundo. Dicho país ocupa el 6º lugar por densidad de la red de autopistas, muy por encima de la media de la OCDE; cuenta con el puerto de aguas profundas de Sines, considerado el puerto de mayor crecimiento a nivel mundial en 2013; además, el aeropuerto de Oporto ha sido considerado el 3º mejor de Europa en 2013 (Portugal Global, 2015). En cuanto a las infraestructuras ferroviarias, se inauguró hace unos años el Corredor Atlántico, una línea ferroviaria entre Portugal, España y Francia.

Por lo tanto, podemos considerar como aceptable la distancia geográfica.

De manera general, podemos concluir que en general, la distancia nacional entre Portugal y España es aceptable. Por un lado, a pesar de las diferencias de rentas entre los más pobres y los más ricos, el PIB en Portugal ha experimentado un crecimiento en

los últimos años, al igual que el Índice de Desarrollo Humano y, además, la tasa de desempleo ha disminuido ligeramente. Además, ambos países poseen una cultura estrechamente conectada, compartiendo aspectos como la conocida 'dieta mediterránea' o un lenguaje bastante similar. Por otro lado, aunque Portugal posea una mayor debilidad institucional con respecto a España, el país cuenta con un bajo nivel de percepción de corrupción gubernamental. Un último aspecto importante es la buena calidad de las infraestructuras con las que cuenta Portugal y la cercanía física entre Portugal y España.

4.2.1.2. *Análisis del entorno específico*

El análisis del entorno específico se llevará a cabo mediante el análisis de las fuerzas competitivas de Porter:

- **Intensidad de la competencia actual**

El sector al que pertenece la empresa Goiko es un sector que está creciendo significativamente a nivel internacional y que se encuentra en la tercera etapa del ciclo de vida del producto, que es la fase de madurez. En esta etapa en la que se encuentra, no solo debe competir en precio, sino que además debe de esforzarse por ofrecer productos únicos o que se diferencien de la competencia. En el caso de Goiko, en concreto, utiliza carne de vaca española 100% natural y sin conservantes, además de otros ingredientes de alta calidad.

En relación a los competidores que se pueden localizar en Portugal, están ubicados primordialmente en las regiones más turísticas del país. Los competidores internacionales son principalmente las cadenas de hamburgueserías, aunque muchas de ellas no representan una amenaza directa porque no suelen emplear productos de tan alta calidad, como es el caso de Burger King o McDonald's.

Existen muchos competidores locales, especialmente en la capital, Lisboa, donde se encuentran hamburgueserías muy conocidas por la población portuguesa. Algunos ejemplos podrían ser A Cultura do Hambúrguer, Hamburgueria Gourmet – Cafe do Rio o Ground Burger. El sistema de negocio de Hamburgueria Gourmet – Café do Rio es muy similar al de Goiko, porque además de hamburguesas, también ofrece ensaladas y aperitivos elaborados con productos de alta calidad.

Otro de los competidores que más perjudica a Goiko son las pizzerías, siendo *Telepizza*, *Pizza Hut* y *Domino's Pizza* las principales cadenas de pizzerías en Portugal con mayor cuota de mercado (Statista, 2019). Además, en Portugal se encuentran tres pizzerías del conocido cocinero Tanka Sapkota, un chef nepalí conocido por su maestría en la cocina italiana. Sus restaurantes ubicados en Portugal son *Il Mercato*, *Forno d'Oro* y *Come Prima* (Larazon, 2020).

Además, un restaurante de hamburguesas gourmet como es Goiko cuenta con grandes adversarios como son la comida rápida, la comida casera o la nueva tendencia que se está viviendo de consumir productos más saludables, light y orgánicos dadas las grandes campañas que se están gestando a nivel mundial por buscar estilos de vida más saludables y que además preserven el planeta.

Uno de los productos más temidos que perjudica a Goiko es el kebab, y además, el número de restaurantes que ofrecen estos productos ha aumentado en los últimos años suponiendo una gran amenaza para Goiko.

Cada vez es mayor el consumo de otros productos más enfocados hacia una vida sana, como bocadillos, sándwiches, ensaladas o productos precocinados, es por eso que estos productos suponen cada vez una mayor amenaza.

Por todo ello, la intensidad de la competencia actual es considerada una amenaza para Goiko.

- **Amenaza de productos sustitutivos.**

Los sustitutivos son productos o servicios que cubren las mismas necesidades que las que ofrece el producto o servicio ofertado por la propia empresa, pero mediante diferentes tecnologías.

Si consideramos que la necesidad que cubre Goiko es alimentarse, encontramos como posibles sustitutos los alimentos que se venden en los supermercados, con los que puedes cocinar en casa y comerlo en el mismo hogar o incluso llevártelo en un táper.

En este caso, el tiempo y los conocimientos que requiere cocinar son el principal contrapunto. Estos sustitutivos son generalmente más baratos que la opción de comer en un restaurante. En periodos de crisis, por lo tanto, estos sustitutivos van a tener ventajas sobre la restauración.

Por lo que se concluye, que la amenaza de productos sustitutivos es baja, teniendo en cuenta las pocas opciones consideradas como sustitutivas y la gran diferenciación que ofrece Goiko.

- **Poder negociador de los clientes.**

Los clientes compiten en el sector industrial buscando la baja de precios, pero a la vez esperando encontrar una calidad superior o más servicios, logrando que las empresas compitan entre ellas. Los clientes potenciales de las hamburgueserías están ubicados en toda la ciudad; por lo anterior y teniendo en cuenta la amplia oferta de hamburgueserías, los clientes realizan un análisis de las diferentes opciones que existen en el mercado y acceden a la empresa en la cual sienten que tienen el producto de mejor calidad, con mejor servicio y precio favorable.

Debido a la información globalizada, los consumidores portugueses tienen un grado de información muy alto acerca de este mercado. Sin embargo, hay que tener en cuenta que existen diferentes ofertas dentro de este sector ya que existen muchas hamburguesas que son prácticamente iguales, pero elaboradas con distintas calidades en los ingredientes y con diferentes precios, pudiendo elegir entre múltiples opciones según el poder adquisitivo del consumidor. Por lo tanto, dentro de la industria de la alimentación existe una alta variedad de productos que pueden sustituir a las hamburguesas y la oferta de los mismos es alta, por lo que podemos confirmar que el cliente tiene un poder de negociación medio.

Sin embargo, el cambio de un proveedor de insumos para la elaboración de los productos puede generar algunas modificaciones tanto en el resultado final como en los tiempos requeridos para el proceso, razón por la cual este factor puede incidir en que un cliente decida consumir el alimento en otro lugar (situación que puede afectar a todo el sector), lo que reduce el poder de negociación de los consumidores frente a la industria.

Por todo ello, y unido a que los clientes cada vez están más dispuestos a pagar más a cambio de mayor calidad en los alimentos, el poder negociador de los clientes no supone una fuerte amenaza para Goiko.

- **Competidores potenciales**

La intensidad de competidores potenciales presentes en el mercado depende fundamentalmente de las barreras de entrada existentes. En el caso de Goiko, la inversión inicial para introducirse en el mercado no es elevada puesto que no pertenece a un sector industrial donde se requiera maquinaria compleja. Además, el gobierno de Portugal ha implantado condiciones fiscales favorables para los extranjeros en relación a la concesión de incentivos para no residentes (La Voz de Galicia, 2018). Todo ello hace que la entrada de competidores sea más accesible.

Otro aspecto a tener en cuenta es la inversión que hay que realizar para conseguir la diferenciación del producto. Dicha diferenciación significa el esfuerzo que hace la empresa para distinguir su producto de los similares comercializados por la competencia; es decir, la identificación y sentido de pertenencia que tienen los clientes con la empresa y sus productos, lo cual se gesta a través de la calidad del producto, el servicio al cliente, higiene, antigüedad de la empresa, ubicación, publicidad, etc. La diferenciación crea una barrera para el ingreso de otros competidores dado que obliga a aquellos que van a participar en el mercado a invertir en diferentes frentes que garanticen la lealtad de los clientes.

Por todo ello considero que el número de competidores potenciales es elevado porque no hay apenas obstáculos que impidan la entrada de una empresa. Esto es un aspecto que, por un lado, favorece la entrada de Goiko en el mercado francés, pero, en cambio, por otro lado, perjudica a la empresa una vez insertada en el país ya que tendrá que competir con un mayor número de empresas, lo cual supone una amenaza para la empresa.

4.2.2. Bélgica

El siguiente país a estudiar es Bélgica, un país ubicado en Europa Occidental y perteneciente a la Zona Euro, limítrofe con Francia al oeste. Su territorio, con capital en Bruselas, se extiende sobre una superficie total de 30.689 kilómetros cuadrados y cuenta con una población actual de 11.460.216 habitantes (Datosmacro, 2021). Algunas de sus ciudades más importantes son: Bruselas, Brujas, Amberes y Gante.

4.2.2.1. Distancia nacional Bélgica – España

Distancia económica

Según los datos de datosmacro.com el Producto Interior Bruto (PIB) de Bélgica en 2020 ha experimentado una caída de 6,3% respecto al PIB del año anterior, con una cifra anual de 451.177 millones de euros, posicionándose como la economía número 25 en el ranking de los 196 países más importantes del mundo por volumen de PIB. Su deuda pública fue de 514.965 millones de euros en 2020, lo que representa una deuda del 114,1% del PIB de Bélgica, situándose entre los países con más deuda del mundo. Su deuda per cápita es de 44.694 euros por habitante, por lo que la población belga es de la más endeudada.

En cuanto al Índice de Precios al Consumidor (IPC), su última tasa de variación conocida es de febrero de 2021, siendo del 0,2% (Datosmacro.com, 2021).

Una buena señal del nivel de vida es el PIB per cápita, alcanzando una cifra de 39.110€ en 2020 en Bélgica, situándose en la posición 20 de los 196 países que participan en el ranking de PIB per cápita (Datosmacro.com, 2021).

Un indicador que nos muestra como progresa un país, indicándonos a su vez el nivel de vida de la población, es el Índice de Desarrollo Humano (IDH), el cual muestra que los belgas tienen una buena calidad de vida, ya que se sitúa en la posición 14 en el ranking. En 2019 dicho índice fue de 0,931 puntos, mejorando la puntuación del año anterior de 0,93 puntos (Eustat, 2020).

Además, es interesante a la hora de internacionalizar un negocio a este país saber que Bélgica se sitúa en el puesto 45º de los 190 que componen el ranking *Doing Business*, un ranking que organiza los países en función de la sencillez que brindan para realizar negocios (Banco Mundial, 2020).

Sin embargo, la distribución de la renta en este país sufre desigualdades, aunque es cierto que se encuentra mejor posicionado respecto a España en este aspecto, pues Bélgica es un país que sufre menos desigualdades en cuanto a ingresos en comparación con la media del resto de países de la UE. Concretamente, en Bélgica el 20% de la población con mayores ingresos recibe 4 veces más ingresos que el 20% de la población con menores niveles, mientras que en España el 20% más rico recibe 6,6 veces más recursos (OECD, 2018).

La tasa de desempleo en 2020 fue del 5,7%, 0,5 puntos porcentuales más con respecto al año anterior. Aunque haya sufrido ese aumento en la tasa se trata de los niveles más bajos desde el año 2009. Son cifras bastante buenas comparándolo con el 16,2% de la tasa de desempleo en España en 2020 (Datosmacro.com, 2021), lo cual puede ser un aspecto positivo a tener en cuenta ya que la mayoría de la población tiene trabajo y por lo tanto es probable que se puedan permitir comer en un restaurante.

Con todo ello se puede concluir que la distancia económica entre Bélgica y España es aceptable.

Distancia cultural

Bélgica se sitúa en el puesto número 11 de los países extranjeros donde residen más personas de nacionalidad española, 67.960 españoles residían en Bélgica a 1 de enero de 2020 (España Exterior, 2021). Este hecho se debe a la proximidad entre ambos países, además muchos de los productos belgas se comercializan en España y viceversa, fomentando la creación de lazos culturales.

Las culturas de España y Bélgica están estrechamente conectadas. Los dos países también pertenecen al mismo grupo de países latino-europeos, uno de los seis grupos en los que Ronen y Shenkar (1985) clasificaron a todos los países en función de sus similitudes culturales. Ante este hecho, la alianza cultural entre los dos países se ha visto reflejada, por lo que, si la empresa española finalmente decide establecer su propia empresa en Bélgica, los costes relacionados con el conocimiento cultural serán menores que si se tratase de un país recogido en un grupo diferente de la clasificación.

Otro apunte relevante a destacar sobre los artículos que vamos a comercializar es que los habitantes belgas cada vez consumen más hamburguesas. En el 2017 el consumo

de hamburguesas superó al tradicional sándwich de jamón y mantequilla. “Las hamburguesas estaban en el menú del 85 por ciento de los restaurantes en Bélgica en 2017, con unos 1.500 millones de unidades vendidas” (El Tiempo, 2018) según un estudio de la consultora Gira Conseil, especializada en el sector de restaurantes. Además, otro aspecto a tener en cuenta es que “solamente el 30 por ciento de las hamburguesas fueron vendidas en locales de comida rápida, lo que significa que el resto se consumió en restaurantes con servicio de mesa” (El Tiempo, 2018), lo cual, es un apunte que puede favorecer a Goiko ya que, aunque tiene servicio de comida a domicilio o *take away*, se centra en el servicio de comida en mesa.

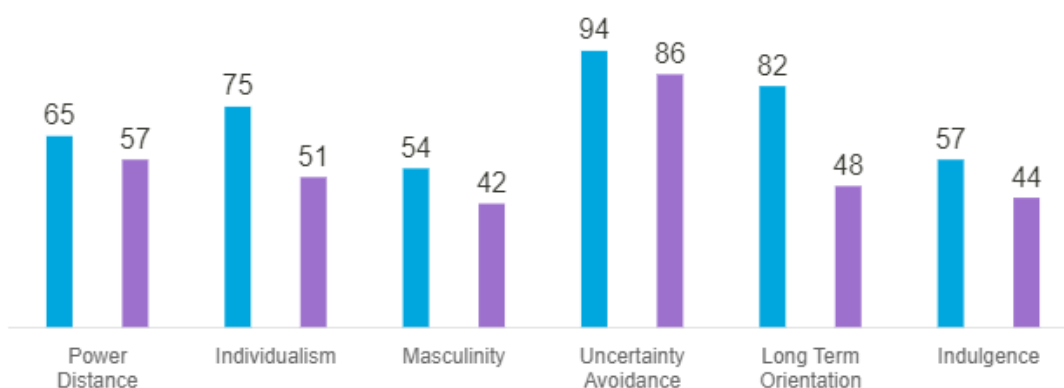
También se deben tener en cuenta algunas diferencias culturales como los horarios habituales de las comidas y cenas en Bélgica, puesto que en este país los habitantes suelen comer entre las doce y las dos, mientras que las cenas son entre las siete y las nueve. Mientras que en España la comida suele ser alrededor de las dos o tres y la cena a partir de las nueve (Carnet, 2015).

Por otro lado, también debemos considerar el idioma, siendo el francés, el alemán y el neerlandés los idiomas oficiales de Bélgica, pudiendo surgir problemas a la hora de transmitir información, comprender una situación o incluso entender mejor la otra cultura si no se tiene conocimiento sobre dichos idiomas.

El Modelo 6-D elaborado por Hofstede, se basa en analizar y puntuar de 0 a 100 seis dimensiones de cada país y compararlas con otros países. Las seis dimensiones son: la distancia de poder, el individualismo, masculinidad, evitación de la incertidumbre, la orientación a largo plazo y la indulgencia (Hofstede, 2020).

En el siguiente gráfico se comparan las seis dimensiones del modelo entre España (morado) y Bélgica (azul).

Gráfico 4.3. Modelo 6-D España-Bélgica



Fuente: Hofstede, 2020

Como puede verse en el gráfico, las seis dimensiones analizadas para España y Bélgica son muy similares. Es en la dimensión de la orientación a largo plazo donde se puede observar una mayor diferencia (diferencia de 34 puntos), y en distancia de poder y evitación de la incertidumbre donde menor diferencia existe (diferencia de 8 puntos). El

resto de dimensiones sufren diferencias no superiores a 24 puntos. A continuación, se comentan cada una de las dimensiones:

- **La distancia de poder:** Con una puntuación de 65, Bélgica obtiene una puntuación bastante alta en distancia de poder. Hay que considerar el poder como algo más amplio, ya que no sólo está centralizado en las empresas y el gobierno, sino también geográficamente. España posee 8 puntos menos en esta dimensión, lo cual indica que Bélgica tiene una sociedad más jerarquizada y que dicha sociedad tolera aún más que la sociedad española que exista cierto grado de desigualdad.
- **El individualismo:** Bélgica, con una puntuación de 75, se muestra como una sociedad individualista. Los padres hacen que sus hijos sean emocionalmente independientes con respecto a los grupos a los que pertenecen, ocupándose más de sí mismo y de su familia. España posee 24 puntos menos que Bélgica en esta dimensión, por lo que, aunque sigue siendo un valor elevado, la sociedad española es considerada más colectivista.
- **Masculinidad:** Con una puntuación de 54, Bélgica tiene una cultura algo femenina. A primera vista, esto puede ser indicado por su famoso sistema de bienestar, la semana laboral de 35 horas, cinco semanas de vacaciones al año y su enfoque en la calidad de vida, al igual que sucede con España al tener una puntuación similar en esta dimensión. Por lo tanto, en ambos países lo que valoran más no es querer ser el mejor, sino tener una buena calidad de vida y que te guste lo que haces.
- **La evitación de la incertidumbre:** Tanto la cultura belga como la española tienen una puntuación alta, con 94 y 86 puntos respectivamente. Esto es debido a que a los belgas y a los españoles no les gustan las sorpresas, necesitan planificar todo y antes de las reuniones y negociaciones les gusta recibir toda la información necesaria. En ambas culturas se establecen leyes y normas para estructurar la vida y evitar situaciones ambiguas.
- **La orientación a largo plazo:** Las sociedades normativas, es decir, las que tienen una puntuación baja en esta dimensión como sucede con España (48 puntos), prefieren mantener las tradiciones y normas consagradas y ven el cambio social con recelo.

Por el contrario, las que tienen una puntuación alta como Bélgica (82 puntos) adoptan un enfoque más pragmático: fomentan el ahorro y el esfuerzo en la educación moderna como forma de prepararse para el futuro. Muestran una capacidad de adaptar fácilmente las tradiciones a las condiciones cambiantes, una fuerte propensión al ahorro y a la inversión, y la perseverancia en la obtención de resultados.

- **Indulgencia:** Bélgica obtiene una puntuación intermedia (57 puntos) orientándose más a la indulgencia frente a la restricción, al igual que España con 44 puntos. Son sociedades que tienen a ser pesimistas y a disfrutar menos de la vida.

Podemos concluir que, según este modelo, tanto Bélgica como España son bastante semejantes en todas las dimensiones, puesto que únicamente se diferencian en gran medida en una de ellas, en la orientación a largo plazo.

En consecuencia, podemos considerar las diferencias culturales como admisibles ya que tanto Bélgica como España tienen una cultura muy similar.

Distancia política

En primer lugar, se va a realizar un estudio de la debilidad institucional apoyado en diferentes ratings: Moody's, Estandar & Poors y Fich. En la siguiente tabla podemos ver la comparación entre España y Bélgica, donde se detecta que Bélgica se encuentra mejor que España ya que cuenta con una menor debilidad institucional.

Tabla 4.3. Comparativa de calificación de la deuda España-Bélgica en 2020

	España	Bélgica
Rating Moody's	Baa1	Aa3
Rating S&P	A	AA
Rating Fich	A-	AA-

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Expansión

Siguiendo con el tema político, cabe destacar que Bélgica logró la marca mundial de país sin Gobierno en 2010-2011: 541 días de parálisis, un año y medio de una inestabilidad teóricamente devastadora. Teóricamente, porque en realidad le fue bastante bien: la economía y la sociedad siguieron adelante y tuvieron un comportamiento equiparable al de sus vecinos europeos. El crecimiento, el desempleo y las cuentas públicas evolucionaron incluso mejor que la media de la eurozona, y mucho mejor que las de la España de José Luis Rodríguez Zapatero y después la de Mariano Rajoy (El País, 2016). Según Kherbache el país siguió funcionando porque Bélgica “tiene un modelo de Estado muy descentralizado y el Parlamento federal siguió tomando decisiones, junto al Gobierno en funciones”.

Cabe mencionar que, tras los últimos atentados y ataques terroristas sufridos en Bruselas, el Estado ha establecido fuertes medidas de seguridad y protección para toda la población, como puede ser el “plan Vigipirate, dispositivo permanente de vigilancia, prevención y protección, que se apoya en tres pilares” (Campusfrance, 2018).

El Índice de percepción de la corrupción elaborado por Transparencia Internacional califica a Bélgica con una puntuación de 75 sobre 100, situándose como el 17º país más corrupto entre los 180 países que participan en el ranking, frente a los 62 puntos de España que se sitúa en el puesto 30º (Transparency, 2020). Se trata de un aspecto a tener en cuenta a la hora de internacionalizarse porque puede retrasar el crecimiento económico del país.

Podemos concluir que las diferencias políticas entre Bélgica y España son aceptables.

Distancia geográfica

En cuanto a la proximidad Bélgica se encuentra separado con España únicamente por el territorio de Francia, pero aun así es cierto que hay bastantes kilómetros entre ambos países (1.400 kilómetros aproximadamente), lo cual es un aspecto a tener en cuenta ya que puede dificultar a los ejecutivos de Goiko el ingreso en el mercado belga.

Tanto Bélgica como España comparten características climáticas. Por lo que el clima no es un elemento decisivo al dictaminar entre ambos destinos.

Referente a las infraestructuras, Bélgica cuenta con uno de los sistemas más desarrollado e innovador. Actualmente, Bélgica ocupa el puesto número 19 en el ranking de competitividad en infraestructura a nivel mundial, según el reporte 2015-2016, realizado por el Foro Económico Mundial. Este país cuenta con una amplia y efectiva red vial y ferroviaria que conecta al país belga con el resto de países limítrofes como Países Bajos, Alemania, Reino Unido y Francia. Además, Bélgica forma parte del Convenio TIR y tiene un acuerdo bilateral de transporte con España. La red ferroviaria de aproximadamente 3.700 kilómetros enlaza directamente con los ferrocarriles alemanes, holandeses, franceses y luxemburgueses limítrofes. Por otro lado, Amberes es el segundo puesto europeo en importancia por volumen de tráfico de mercancías y el decimoquinto del mundo (Ceconculting, 2015).

Por lo tanto, en vista de lo anterior, la distancia geográfica es aceptable.

De manera general, podemos concluir que en general, la distancia nacional entre Bélgica y España es aceptable. Por un lado, Bélgica sufre menos desigualdades en cuanto a ingresos en comparación con la media del resto de países de la UE, el PIB ha experimentado un crecimiento en los últimos años, al igual que el Índice de Desarrollo Humano y, además, la tasa de desempleo ha disminuido ligeramente si se compara de manera histórica. Además, ambos países poseen una cultura estrechamente conectada, a pesar de las diferencias horarias en las comidas y cenas y de las diferencias en el idioma, pues muchos de los productos belgas se comercializan en España y viceversa. Por otro lado, Bélgica posee una menor debilidad institucional con respecto a España, pero, sin embargo, cuenta con un alto nivel de percepción de corrupción gubernamental. Un último aspecto importante es el sistema desarrollado de infraestructuras con las que cuenta Bélgica y la distancia física con España, siendo países separados por la extensión de Francia.

4.2.2.2. Análisis del entorno específico

El análisis del entorno específico se llevará a cabo mediante el análisis de las fuerzas competitivas de Porter:

- **Intensidad de la competencia actual**

Las compañías con quien competiría Goiko en Bélgica se encuentran ubicadas mayoritariamente en áreas urbanas, donde se encuentra la mayor parte de la población y por donde circulan más turistas, debido a que muchas zonas de la extensión que tiene este país se encuentran invadidas por la agricultura y ganadería.

En Bélgica, la variedad de métodos de cocina que existen provoca una mayor cantidad de competidores indirectos. Entre dichos métodos de cocina podemos encontrar la *bistronomie* (se toman especialidades tradicionales, se les añade pasión por los buenos productos, una visión de autor y se aplican con un toque de creatividad), donde destacan restaurantes como *Le Selecto*, *Bistronomie Numéro 4* o *Restaurant Umâ*, “catalogado en la lista de los 100 mejores restaurantes del mundo por la revista británica especializada *Restaurant*, con un chef de origen vasco al mando de la cocina” (Oficina Turismo París, 2018). Otro conocido método de cocina son los aplicados por los restaurantes ecológicos, preocupados por el medio ambiente, como *Horia*, *Tonton Garby* o *Yummy Bowl*. Otros restaurantes que se consideran competencia indirecta son los salad bars (es un servicio que se ofrece en restaurantes o supermercados consistente en vender los ingredientes de las ensaladas), o los restaurantes de comida rápida como *EXKi Froissart*, *Friterie Tabora* o *Frit Flagey*.

En cuanto a la competencia directa podemos incluir a aquellos restaurantes en Bruselas que ofrecen hamburguesas gourmet como *Elis Gourmet Burger* (ofrecen hamburguesas con los mejores ingredientes, desde el ketchup casero hasta el pan crujiente que hacen allí mismo), *Le Loft Brussels* (ofrece hamburguesas con carne 100% natural), *Le Bistro Porte de Hal* (ofrece hamburguesas variadas con patatas locales y finamente seleccionadas, además cuenta con muy buena relación calidad/precio), *Emile Bistro*, etc. Además, cabe destacar que según un estudio de la consultora Gira Conseil, especializada en el sector de restaurantes “las hamburguesas estaban en el menú del 85 por ciento de los restaurantes en Bruselas en 2017, con unos 1.500 millones de unidades vendidas” (El Tiempo, 2018).

Otros de los mayores temidos por Goiko son las pizzerías, siendo *NONA* la pizzería más famosa de Bélgica. Otras pizzerías importantes en este país son *Pizzeria Trattoria Ai 6 Angoli* y *Pizza Saco*.

Debido a la gran cantidad de competencia actual con la que cuenta Goiko en Bélgica podemos considerar este aspecto como una fuerte amenaza.

- **Amenaza de productos sustitutivos.**

Como ya se indicó en el caso de Portugal, la variable de productos sustitutivos es igual en el resto de países. Por ello, remito a los lectores a la página 19.

- **Poder negociador de los clientes.**

En este caso, los clientes tienen información total del mercado, siendo conscientes de que existen hamburguesas de diferentes calidades, sabores, precios e incluso aquellos productos sustitutivos como sándwiches o pizzas. Además, Bruselas es uno de los países del mundo donde mayor variedad de hamburguesas se encuentran y muy diferentes a las convencionales. Los clientes tienen el poder de cambiar a cualquier marca competidora o incluso a productos sustitutivos, y además como los clientes tienen informaciones de los productos y precios de los vendedores se podría considerar que el poder de decisión del cliente es medio.

Además, otro aspecto a tener en cuenta es que “el consumidor belga es muy exigente en cuanto a calidad de los productos y su presentación. El belga no suele comprar el producto más barato, sino aquel que considera que tiene un precio correcto, una buena presentación y buena calidad” (ICEX, 2020). Esto es un aspecto que no supone una amenaza para Goiko y que, además, puede favorecer a la empresa ya que, aunque sus precios no sean de los más bajos, tratan de cuidar mucho la presentación de los productos y se centran en ofrecer la máxima calidad, justo lo que el consumidor francés busca.

- **Competidores potenciales**

En cuanto a las barreras de entrada, como podemos intuir debido al gran número de competidores que existen en Bélgica, también son poco significativas ya que la inversión inicial para introducirse en el mercado no es elevada. Además, al ser Goiko una empresa europea se beneficiaría del libre tráfico de mercancías que existe en la Unión Europea.

Es por ello que considero que el número de competidores potenciales es elevado porque no hay apenas obstáculos que impidan la entrada de una empresa. Esto es un aspecto que, por un lado, favorece la entrada de Goiko en el mercado belga, pero, en cambio, por otro lado, perjudica a la empresa una vez insertada en el país ya que tendrá que

competir con un mayor número de empresas, lo cual supone una amenaza para la empresa.

4.2.3. Italia

Italia es un país perteneciente a la Unión Europea con una extensa costa mediterránea, el cual influyó notablemente en la cultura y la cocina occidental. Su territorio, con capital en Roma, ocupa un total de 301.340 kilómetros cuadrados y cuenta con 59.641.488 habitantes.

Italia se sitúa en el centro del Mar Mediterráneo, en Europa Meridional. Ocupa la península itálica, así como la isla de Sicilia y Cerdeña y alrededor de ochocientas islas menores. Limita al norte con Francia, Suiza y Eslovenia.

4.2.3.1. Distancia nacional Italia – España

Distancia económica

Según los datos de datosmacro.com el Producto Interior Bruto (PIB) de Italia en 2020 ha experimentado una caída de 8,9% respecto al PIB del año anterior, con una cifra anual de 1.651.595 millones de euros, situándose entre una de las 10 economías más importantes a nivel mundial por volumen de PIB. Su deuda pública fue de 2.409.904 millones de euros en 2019, lo que representa una deuda del 134,7% del PIB, situándose entre los países con más deuda en relación al PIB a nivel mundial. Su deuda per cápita es de 40.407€ por habitante, por lo que la población italiana es de la mas endeudada del mundo.

En cuanto al Índice de Precios al Consumidor (IPC), su última tasa de variación conocida es de febrero de 2021, siendo del 0,6% (Datosmacro.com, 2021).

Una buena señal del nivel de vida es el PIB per cápita, alcanzando una cifra de 27.500€ en 2020 en Italia, situándose en la posición 32 de los 196 países que participan en el ranking de PIB per cápita (Datosmacro.com, 2021).

Un indicador que nos muestra como progresa un país, indicándonos a su vez el nivel de vida de la población, es el Índice de Desarrollo Humano (IDH), el cual muestra que los habitantes de Italia cuentan con una buena calidad de vida, ya que este país se sitúa en la posición 29 en el ranking. En 2019 dicho índice fue de 0,892, mejorando la puntuación del año anterior de 0,89 puntos (Eustat, 2020).

Además, es interesante a la hora de internacionalizar un negocio a este país saber que Italia se sitúa en el puesto 58º de los 190 que componen el ranking *Doing Business*, un ranking que organiza los países en función de la sencillez que brindan para realizar negocios (Banco Mundial, 2020).

Italia, al igual que España, es uno de los países europeos con mayor desigualdad entre ricos y pobres, solo el 20% de las familias italianas posee el 40% de la riqueza. Concretamente, en Italia el 20% de la población con mayores ingresos recibe 6 veces más recursos que el 20% de la población con menores niveles, mientras que en España el 20% más rico recibe 6,6 veces más recursos, por lo que se sitúan de manera parecida en este aspecto (OECD, 2018).

La tasa de desempleo en 2020 en Italia fue del 9%, habiendo mejorado con respecto al 9,6% del año anterior. Son cifras bastante buenas comparándolo con el 16,2% de la tasa de desempleo en España en 2020 (Datosmacro.com, 2021), lo cual puede ser un aspecto positivo a tener en cuenta ya que la mayoría de la población tiene trabajo y por lo tanto es probable que se puedan permitir comer en un restaurante.

Con todo ello se puede concluir que la distancia económica entre Italia y España es aceptable.

Distancia cultural

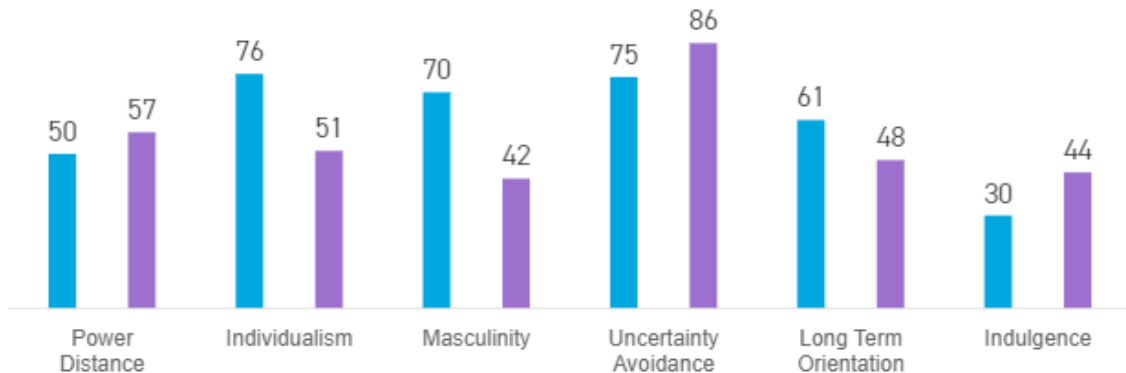
Las culturas de España e Italia también están estrechamente conectadas ya que los dos países pertenecen al mismo grupo de países latino-europeos, uno de los seis grupos en los que Ronen y Shenkar (1985) clasificaron a todos los países en función de sus similitudes culturales. Ante este hecho, la alianza cultural entre los dos países se ha visto reflejada, por lo que, si la empresa española finalmente decide establecer su propia empresa en Italia, los costes relacionados con el conocimiento cultural serán menores que si se tratase de un país recogido en un grupo diferente de la clasificación.

Otro apunte relevante a destacar sobre los artículos que vamos a comercializar es que, al igual que se comentó en Portugal, Italia también incorpora la conocida 'dieta mediterránea', declarada Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO y basada en el consumo de alimentos vegetales y aceite de oliva (UNESCO, 2013). El hecho de que Goiko haya tenido tanto éxito en España en un corto período de tiempo nos hace pensar que también podría tener éxito en otro país con una similar cultura gastronómica.

Por otro lado, también debemos considerar el idioma, siendo el italiano el idioma oficial de Italia, por lo que, aunque no es un idioma complejo y es bastante similar al español, podrían surgir problemas a la hora de comunicarse si no se tiene conocimiento sobre dicho idioma. Si bien es cierto que este idioma no supone un esfuerzo muy grande aprenderlo para un hispano hablante ya que se encuentra clasificado como el segundo idioma más fácil de estudiar (Babbel, 2018).

El Modelo 6-D elaborado por Hofstede, se basa en analizar y puntuar de 0 a 100 seis dimensiones de cada país y compararlas con otros países. Las seis dimensiones son: la distancia de poder, el individualismo, masculinidad, evitación de la incertidumbre, la orientación a largo plazo y la indulgencia (Hofstede, 2020).

En el siguiente gráfico se comparan las seis dimensiones del modelo entre España (morado) e Italia (azul).

Gráfico 4.4. Modelo 6-D España-Italia

Fuente: Hofstede, 2020

Como puede verse en el gráfico, las seis dimensiones analizadas para España e Italia son muy similares. Es en la dimensión de masculinidad donde se puede observar una mayor diferencia (una diferencia de exactamente 28 puntos), y en distancia de poder donde menor diferencia existe (diferencia de 7 puntos). El resto de dimensiones sufren diferencias no superiores a 25 puntos. A continuación, se comentan cada una de las dimensiones:

- **La distancia de poder:** Con una puntuación de 50, Italia tiene a preferir la igualdad y la descentralización del poder y la toma de decisiones. El control y la supervisión formal no suelen gustar a las generaciones más jóvenes, que demuestran su preferencia por el trabajo en equipo y la aversión a ser controlado y a que te digan lo que tienes que hacer. La puntuación de España en esta dimensión (57 puntos) es considerada una puntuación alta, lo que significa que España tiene una sociedad jerárquica con centralización del poder y donde los subordinados esperan que se les diga lo que tienen que hacer.
- **El individualismo:** Con una puntuación de 76 la cultura de Italia es individualista, centrada en el “yo”, especialmente en las grandes y ricas ciudades del norte, donde la gente puede sentirse solo incluso en medio de una gran multitud.

Para los italianos sus propias ideas y objetivos personales en la vida es muy motivador y el camino hacia la felicidad para por la realización personal. Esta dimensión sí varía en el sur de Italia, donde se observa un comportamiento menos individualista: la red familiar y el grupo al que se pertenece son aspectos sociales importantes, y los rituales como las bodas o las comidas con la familia son momentos que no se pueden perder.

España, por su puntuación en esta dimensión (51 puntos), es colectivista, donde el trabajo en equipo es considerado como algo totalmente natural, los empleados tienden a trabajar de esta manera sin necesidad de una fuerte motivación por parte de la dirección.

- **Masculinidad:** Italia, con 70 puntos, es una sociedad masculina, muy orientada al éxito y a la motivación. A los niños se les enseña desde pequeños que la competencia es buena y que ser un ganador es importante en la vida. Los

italianos demuestran su éxito adquiriendo símbolos de estatus como un bonito coche, una gran casa, un yate y viajes a países exóticos.

En cambio, como ya vimos anteriormente, en España (42 puntos) lo que valoran más no es querer ser el mejor, sino tener una buena calidad de vida. Los niños españoles son educados en la búsqueda de la armonía, negándose a tomar partido o destacar.

- **La evitación de la incertidumbre:** Con un 75, Italia tiene una puntuación alta en evitación de la incertidumbre, lo que significa que los italianos no se sienten cómodos en situaciones ambiguas. En términos de trabajo esto se traduce en una gran cantidad de planificación detallada, pudiendo ser muy estresante para los italianos los procesos de planificación que pueden ser flexibles a los cambios del entorno. En Italia sucede igual que en España (86 puntos), necesitan tener todo planificado.
- **La orientación a largo plazo:** La elevada puntuación de Italia en esta dimensión (61 puntos) demuestra que la cultura italiana es pragmática, es decir, es una sociedad donde muestran una capacidad para adaptar fácilmente las tradiciones a las condiciones cambiantes, una fuerte propensión al ahorro y a la inversión, y una gran perseverancia en la obtención de resultados.

Por el contrario, España, con 48 puntos, es una sociedad normativa donde prefieren mantener las tradiciones y normas consagradas y ven el cambio social con recelo. A los españoles les gusta vivir el momento, sin una gran preocupación por el futuro. En España, la gente busca resultados rápidos y sin demoras. Además, prevalece la necesidad de estructuras claras y reglas bien definidas frente a enfoques más pragmáticos.

- **Indulgencia:** Una puntuación baja de 30 indica que la cultura italiana es restringida, lo cual indica que tienen tendencia al cinismo y al pesimismo. Además, a diferencia de las sociedades indulgentes, las sociedades restringidas no dan mucha importancia al tiempo libre ni al tiempo de ocio. España, al tener una puntuación baja (44 puntos) también es una sociedad restringida y sucede lo mismo que en Italia.

Podemos concluir que, según este modelo, tanto Italia como España son bastante semejantes en todas las dimensiones, puesto que únicamente se diferencian en la orientación a largo plazo y en la masculinidad.

En consecuencia, podemos considerar las diferencias culturales como admisibles ya que tanto Italia como España tienen una cultura muy similar.

Distancia política

En primer lugar, se va a realizar un estudio de la debilidad institucional apoyado en diferentes ratings: Moody's, Estandar & Poors y Fich. En la siguiente tabla podemos ver la comparación entre España e Italia, donde se detecta que Italia se encuentra peor que España ya que cuenta con una mayor debilidad institucional.

Tabla 4.4. Comparativa de calificación de la deuda España-Italia en 2020

	España	Italia
Rating Moody's	Baa1	Baa3
Rating S&P	A	BBB
Rating Fich	A-	BBB-

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Expansión

En segundo lugar, y continuando con los aspectos políticos, cabe destacar que en Italia existen varias asociaciones comunes con España a las cuales puedes acudir en caso de necesitar ayuda y donde te pueden aportar utilidad en base a tus negocios u otras necesidades. Algunas de estas asociaciones comunes son la Cámara de Comercio o Mundo Spanish donde te ayudan a desarrollar tu negocio (Mundo Spanish, 2019).

El Índice de percepción de la corrupción elaborado por Transparencia Internacional califica a Italia con una puntuación de 53 sobre 100, situándose como el 51º país más corrupto entre los 180 países que participan en el ranking, frente a los 62 puntos de España que se sitúa en el puesto 30º (Transparency, 2020). Se trata de un aspecto positivo a tener en cuenta a la hora de internacionalizarse ya que Italia está mejor posicionada que España.

Podemos concluir que las diferencias políticas entre Italia y España son aceptables.

Distancia geográfica

En lo concerniente a la proximidad, Italia se encuentra a bastantes kilómetros de distancia con respecto a España, lo cual es un aspecto a tener en cuenta por parte de Goiko a la hora de decidir internacionalizarse. Sin embargo, algo que puede afectar positivamente si finalmente decide abrir su negocio en este país es que Italia tiene fronteras nacionales con seis países vecinos (Austria, Francia, San Marino, Eslovenia, Suiza y El Vaticano).

Italia comparte características climáticas con España y Francia, salvo en la zona de los Alpes donde el clima es frío, por lo que el clima no es un elemento decisivo a determinar entre ambos destinos.

Italia ocupa el puesto 66 en el ranking mundial de infraestructuras. Este país anunció en 2018 la urgencia en modernizar sus infraestructuras puesto que la gran mayoría se encuentran obsoletas. El desplome del puente Morandi de Génova dejando víctimas mortales desveló una falta de inversiones en los últimos años en infraestructuras en relación con otros países europeos (Forbes, 2019).

Por lo tanto, en vista de lo anterior, podemos considerar la distancia geográfica como aceptable.

De manera general, podemos concluir que en general, la distancia nacional entre Italia y España es aceptable. Por un lado, a pesar de que Italia es uno de los países europeos que más desigualdades sufre en cuanto a ingresos, el PIB ha experimentado un crecimiento en los últimos años, al igual que el Índice de Desarrollo Humano y, además, la tasa de desempleo ha disminuido ligeramente. Además, ambos países poseen una cultura estrechamente conectada, compartiendo la conocida 'dieta mediterránea' y teniendo ambos países un idioma bastante similar. Por otro lado, Italia posee una mayor debilidad institucional con respecto a España, pero, en cambio, cuenta con un menor

nivel de percepción de corrupción gubernamental. Un último aspecto importante es la distancia física entre Italia y España, existiendo bastantes kilómetros entre ambos países; además, dicho país cuenta con infraestructuras bastante obsoletas. Sin embargo, un aspecto favorable es que Italia cuente con fronteras nacionales con seis países vecinos, lo cual puede favorecer positivamente al negocio si decide situarse en este país.

4.2.3.2. *Análisis del entorno específico*

El análisis del entorno específico se llevará a cabo mediante el análisis de las fuerzas competitivas de Porter:

- **Intensidad de la competencia actual**

En Italia los mayores competidores se encuentran ubicados en las grandes ciudades turísticas, como son Roma, Milán o Nápoles.

En cuanto a la competencia, cabe señalar que la cocina italiana es rica en variedad y degustación y, por lo tanto, se podrían considerar como competencia indirecta aquellos restaurantes que ofrecen los platos típicos de Italia como pastas, pizzas, arroces, pescados, mariscos etc. Algunos de los restaurantes italianos más famosos que ofrecen estas comidas son: *Al Covo*, restaurante especializado en pescados y mariscos frescos; *Albergo e Ristorante Real Castello*, donde preparan todo tipo de pastas con salsas variadas y ensaladas con las flores salvajes comestibles que crecen por la zona; *Da Tuccino*, especializado en platos del mar; *L'oste scuro*, especializado en pescados.

Por otro lado, respecto a la competencia directa, es decir, restaurantes que ofrecen hamburguesas gourmet, podríamos encontrar restaurantes como *Eataly*, *L'Hamburgeria*, un restaurante que hace de la hamburguesa una propuesta gastronómica de calidad y además, sirve carne procedente de una empresa certificada con el sello Slow Food. Otros restaurantes serían *Lucernaio Pub*, *Zerosestantacinque*, *Tommi's Burger Joint*, *Cult Burger&Things*, *Flower Burger Roma*, etc. *Lucernaio Pub* está considerado una de las mejores hamburgueserías de toda Italia, habiendo sido dicho local recomendado por el chef italiano poseedor de dos estrellas Michelin Ciccio Sultano (Infobae, 2020).

Las pizzerías son otro de los competidores directos que más perjudica a Goiko. Además, en Italia, se consumen millones de pizzas y las numerosas pizzerías que se encuentran en los cascos históricos de Italia son una parada obligatoria para los turistas que visitan el país (Italia, 2018). En Italia, la elaboración de pizza se ha convertido en un auténtico arte que ha hecho que este producto sea uno de los símbolos del *made in Italy* en el extranjero (ISUU, 2021). En 2017, la UNESCO incluyó "El arte tradicional del Pizzaiuolo Napolitano" en el patrimonio cultural inmaterial de la humanidad (UNESCO, 2017). Las pizzerías más conocidas en Italia y que por lo tanto, mayor amenaza suponen para Goiko, son *Pizzeria Di Matteo*, *Spontini*, *Pizzarium Bonci* y *Ai Marmi*.

Por todo ello, la intensidad de la competencia actual en Italia es considerada una amenaza para Goiko.

- **Amenaza de productos sustitutivos.**

Como ya se indicó en el caso de Portugal y Bélgica, la variable de productos sustitutivos es igual en el resto de países. Por ello, remito a los lectores a la página 19.

- **Poder negociador de los clientes.**

Debido a la información globalizada, los consumidores italianos tienen un grado de información muy alto acerca de este mercado. Sin embargo, hay que tener en cuenta que existen diferentes ofertas dentro de este sector ya que existen muchas hamburguesas que son prácticamente iguales, pero elaboradas con distintas calidades en los ingredientes y con diferentes precios, pudiendo elegir entre múltiples opciones según el poder adquisitivo del consumidor. Si bien es cierto que los consumidores cada vez se preocupan más por adquirir alimentos de mayor calidad, estando dispuestos a pagar una mayor cantidad de dinero. Por tanto, podemos confirmar que el cliente tiene un poder de negociación medio y que este aspecto no supone una amenaza para Goiko.

- **Competidores potenciales**

Los competidores potenciales que pueda tener Goiko en este país, al igual que se comentó en los dos países anteriores, también dependen de las barreras de entrada existentes. En este caso tampoco son muy significativas ya que la inversión inicial para introducirse en el mercado no es elevada. En cambio, nos encontramos con una particularidad “En los textos jurídicos no existe discriminación contra los extranjeros. En la práctica, sin embargo, sí se dan casos de este tipo de discriminación” (Santander Trade, 2018).

Es por ello que considero que el número de competidores potenciales es elevado porque no hay apenas obstáculos que impidan la entrada de una empresa. Esto es un aspecto que, por un lado, favorece la entrada de Goiko en el mercado francés, pero, en cambio, por otro lado, perjudica a la empresa una vez insertada en el país ya que tendrá que competir con un mayor número de empresas, lo cual supone una amenaza para la empresa.

4.3. PAÍS ELEGIDO

Una vez recopilada toda la información anterior, se completará la matriz de selección de mercados de Barber y Darder (2004) con el fin escoger el país de destino más conveniente para la empresa.

Tabla 4.5. Matriz de selección de mercados

	Portugal	Bélgica	Italia
Distancia nacional (Aceptable (A)/No aceptable (NA))			
Distancia geográfica	A	A	A
Distancia política	A	A	A
Distancia cultural	A	A	A
Distancia económica	A	A	A
Análisis del sector (Escala Likert 1-5)			
Intensidad de la competencia actual	3	2	2
Productos sustitutivos	3	3	2
Poder negociador de los clientes	3	4	3
Competidores potenciales	4	3	2
Puntuación total:	13	12	9

Fuente: elaboración propia

Los tres países analizados se califican como ‘aceptable’ en relación con la distancia nacional, es por ello que se escogerá el país de destino más conveniente en función del análisis del sector en cada país. Como se puede ver en la tabla 4.5. Portugal es el país que posee la puntuación más alta, con un total de 13 puntos, seguido de Bélgica e Italia con 12 y 9 puntos respectivamente. Por lo tanto, Portugal es seleccionado como el país más adecuado para que Goiko lleve a cabo el proceso de internacionalización ya que, entre los tres países estudiados, este es el que mayor probabilidad de éxito ofrece a la empresa. Además, Portugal junto a España se encuentran pegados geográficamente formando la Península Ibérica, lo cual es un gran punto a favor para la movilidad de los directivos.

Lisboa, la capital portuguesa, cuenta con una gran afluencia de turistas, lo cual deriva en una gran cantidad de clientes potenciales. Pero, sin embargo, en la capital también existe un gran número de competidores, por lo que Lisboa no es una buena opción para la internacionalización de Goiko. Oporto o Sintra son ciudades portuguesas turísticas en las que Goiko podría instalarse.

4.4. OTRA INFORMACIÓN SOBRE EL PAÍS ELEGIDO

Portugal está situado en la costa más occidental de Europa, en la Península Ibérica. Limita al norte y al este con España, y al oeste y al sur con el Océano Atlántico. Además, el territorio portugués incluye los Archipiélagos de Madeira y de Azores, situados en el Océano Atlántico (Icex, 2018).

Tiene una superficie de 91.831 kilómetros cuadrados. Cuenta con una población de 10,3 millones de personas, de los que más de la mitad son económicamente activos. El idioma oficial es el portugués, al igual que en otros ocho países fuera de Portugal como Angola, Brasil, Cabo Verde, etc. Con alrededor de 203 millones de hablantes es el sexto idioma más hablado en el mundo (Icex, 2018). Portugal no tiene religión oficial, es un

estado laico en el que rige la libertad religiosa individual. No obstante, la religión predominante es la católica romana.

Además, es importante conocer las costumbres portuguesas a la hora de acudir a reuniones o entablar relaciones profesionales en el país. Una de las costumbres del país es dejar un poco de comida en el plato cuando se ha terminado de comer, lo cual es considerado de buena educación. Independientemente del número de personas que acudan a una reunión en Portugal es costumbre dar la mano a todos los asistentes, ya que se considera un signo de respeto y profesionalidad. Es costumbre también dejar un cierto tiempo a conversaciones banales o alguna que otra anécdota graciosa antes de pasar al meollo de la cuestión. Por último, la vestimenta es otro aspecto clave en las reuniones profesionales. En Portugal se cuida bastante el uso de traje formal y de una estética clásica (Internacionalmente, 2020).

En la ciudad portuguesa Figueira, ubicada en la costa del océano Atlántico, se festeja todos los años en el mes de mayo el Street Food Fest. Se trata de una feria gastronómica en la que participan numerosas furgonetas que ofrecen comida de todo el mundo y a la que asisten gran cantidad de gente, por lo que es una gran oportunidad para que Goiko se dé a conocer (Omio, 2020).

Otra de las grandes ferias portuguesas es la feria Ovibeja, que se celebra durante nueve días en la ciudad Beja, al sur de Portugal (Ovibeja, 2020).

4.5. MÉTODO DE ENTRADA

Una vez elegido el lugar de destino, es necesario decidir el método para adentrarse en ese país. Existen tres opciones para introducirse en los mercados internacionales: exportar, conceder licencias o realizar inversiones directas propias (Pla Barber, 2004). Para seleccionar el método de entrada de Goiko en Portugal me he basado en la Teoría de Capacidades Organizativas (TCO) de Kogut y Zander en 2004, que tiene en cuenta tres variables para decidir que opción es la mejor: el tamaño de la empresa, la experiencia internacional y el *know-how*.

- Tamaño- Goiko es una empresa que cuenta con más de 87 establecimientos repartidos por todo el territorio español (a excepción de las islas). Además, cuenta con más de 890 trabajadores, en 2018 sobrepasó los 60 millones de euros de facturación y registró unos activos por un valor de 48.493.704 € (El Economista, 2018), por lo que cumple con todos los criterios establecidos en la ley 5/2015 para ser considerada una empresa de tamaño grande. Al ser una empresa grande tiene menores impedimentos para conseguir recursos tanto financieros como de dirección, por lo que se pueden permitir entrar en el país a través de métodos que impliquen un mayor riesgo y control.
- Experiencia internacional- Goiko solo tiene presencia en España y en Francia, por lo que se puede decir que, aunque ya haya vivido el proceso de internacionalización hacia un sólo país, no cuenta con una alta experiencia previa. Esto indica que el mejor método de entrada es aquel que minimice el compromiso y el riesgo.
- Naturaleza tácita del *know-how*- Una de las cosas por las que se caracteriza Goiko es por su gran sabor, por lo que su modo de elaboración es un gran activo

que únicamente el personal de la empresa conoce y es por eso que la empresa no perderá valor y mantendrá intacta su ventaja competitiva, ya que el *know-how* no podrá ser capturado. Esto indica que es aconsejable un método de entrada que suponga un mayor grado de control y riesgo, para que el método de elaboración de los productos siga conservando su esencia.

Según este modelo, dos de las variables analizadas nos muestran que la mejor opción es aquella que proporcione un alto grado de control, aunque el riesgo sea mayor debido a la inversión que hay que llevar a cabo. En este caso, la mejor alternativa es realizar la internacionalización implantándose en el exterior mediante inversiones directas propias, exactamente mediante una filial de nueva creación. Además, según el fundador Andoni “su estrategia se basa en apostar únicamente por locales propios, una preferencia por los locales a pie de calle. Este mismo patrón se mantendrá en aventura exterior” (Los Naranjos, 2020).

Esta forma de adentrarse en Portugal implica un gran compromiso de recursos y su crecimiento es más lento en comparación a otros métodos debido a la realización del proyecto, construcción de la nueva filial, contratación de nuevos empleados, etc. En cambio, proporciona un control total sobre la empresa.

Tratando de ser cautos y entrando en el país de forma gradual es conveniente asistir antes de nada a las ferias gastronómicas que tengan lugar en el país portugués para dar a conocer los productos para su posterior venta. Lo ideal es asistir a aquellas ferias anuales de carácter internacional, que tengan prestigio y que aparezcan en el Calendario Oficial de Ferias Comerciales Internacionales. Las más destacadas en Portugal son la feria *SISAB*, la feria *Sabores Pascaís* o la feria *Alimentaria & Horexpo Lisboa*, todas ellas celebradas en el mes de marzo (nFerias, 2018). Además, también sería conveniente hacer una pequeña inversión para aparecer en las marquesinas de las paradas de autobús o en determinados eventos.

Tras habernos dado a conocer a través de las ferias será un buen momento para que el negocio pueda adentrarse en Oporto o en Sintra a través de una filial.

4.6. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

A la hora de adentrarse en otros países, las empresas deben determinar qué tipo de estrategia de internacionalización es la más adecuada en función de la presión para la respuesta local y las presiones para la reducción de costes. Atendiendo a estas presiones existen cuatro tipos de estrategia: global, transnacional, internacional y multidoméstica (ver gráfico 4.5).

Gráfico 4.5. Tipos de estrategia de internacionalización



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Pla Barber y León Darder (2004)

Goiko se diferencia de la competencia por ofrecer productos que se elaboran con ingredientes de máxima calidad, pudiendo fijar así un precio medio-alto por encima de la competencia. Cuentan con una clara diferenciación del producto por lo que la eficiencia es elevada.

La carta del menú es la misma en todos sus establecimientos con la singularidad de que en cada restaurante ofrecen una hamburguesa exclusiva. Por lo tanto, al abrir el local en Portugal, seguiría la misma estrategia, ofreciendo una hamburguesa especial y única y con las modificaciones apropiadas en cuanto a idioma y marketing ya que los gustos portugueses en gastronomía son semejantes a los españoles. Por lo tanto, su adecuación a los mercados se considera baja.

Por todo ello podemos concluir que la estrategia más apropiada a emplear es la global. Con dicha estrategia Goiko contribuiría a fortalecer una imagen consolidada en el mercado y aminorar costes que le implicaría el adaptarse a cada uno de los diferentes mercados locales en los que tenga presencia.

5. CONCLUSIONES

A través del plan de internacionalización realizado se analizaron tres opciones de países de destino (Portugal, Bélgica e Italia) para iniciar la expansión de la compañía a un nuevo mercado fuera de España y Francia donde ya tiene presencia. A partir de la matriz de selección de mercados se ha realizado la selección de dicho país destino. Debido a la gran cantidad de competidores variados que existen en Bélgica, así como la situación económica de Italia unido a su lejanía y a las preferencias de los consumidores se ha elegido a Portugal como el país de destino idóneo.

Se prevé que Portugal puede ser un buen candidato para realizar la expansión debido sobre todo al crecimiento económico en los últimos años, su estabilidad política y la similar cultura gastronómica con España. Por todo ello se considera que el mercado portugués es una buena opción para contribuir al éxito de la empresa tras el empeño necesario.

Tras realizar un estudio según el modelo basado en la Teoría de Capacidades Organizativas se ha llegado a la conclusión que el mejor método para la internacionalización es mediante una filial de nueva creación. Se considera dicho método como el más adecuado debido a las características del sector al que pertenece Goiko y por su temor a deteriorar la imagen de su marca. A pesar de los altos costes que este método requiere también permite tener gran control sobre la empresa y poder mantener así la imagen de marca intacta.

El deseo de Goiko de seguir expandiéndose sin perder los tres valores principales: una marca limpia, que el personal se sienta cómodo -tanto clientes como trabajadores-; y por encima de todo la calidad del producto, hacen que la empresa sea valorada positivamente en el sector y sea una gran aspirante a estar presente en el mercado mundial.

Por lo tanto, concluimos que Portugal es el mercado más adecuado para la internacionalización de Goiko y que este estudio realizado puede servir de ayuda en un futuro cuando la empresa desee expandirse a otro país.

BIBLIOGRAFÍA

BABEL.COM y GMBH, L.N., [sin fecha]. Los 6 idiomas más fáciles de aprender si hablas español. *La revista de Babbel* [en línea]. [Consulta: 2 marzo 2021]. Disponible en: <https://es.babbel.com/es/magazine/idiomas-mas-faciles-de-aprender>.

Bélgica: Economía y demografía. *datosmacro.com* [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 2 marzo 2021]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/belgica>.

Carnets: Comparación del ritmo de vida entre Bélgica y España. <http://carnets.parisdescartes.fr/blog/view/253155/comparacion-del-ritmo-de-vida-entre-belgica-y-espana#:~:text=En%20Belgica%2C%20se%20come%20m%C3%A1s,las%2019%20y%2021%2C%20generalmente>. Accedido 10 de marzo de 2021.

Cavaccini, Nora. «Amor al primer mordisco». *The Window Seat*, 1 de abril de 2021, <https://www.omio.es/window-seat/issue/nutricion/amor-al-primer-mordisco/>.

«Clima de Portugal». *Turismo.org*, 27 de octubre de 2010, <https://turismo.org/clima-de-portugal/>.

«Corruption Perceptions Index 2019 for New Zealand». *Transparency.Org*, <https://www.transparency.org/en/cpi/2019>. Accedido 12 de marzo de 2021.

«Country Comparison». *Hofstede Insights*, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>. Accedido 27 de abril de 2021.

D'Alessio, F., (2019). Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica. *Revistas.pucp.edu.pe* [en línea]. [Consulta: 9 febrero 2021]. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjyq7yrnN3uAhWhTxUIHWI6B-gQFjABegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Frevistas.pucp.edu.pe%2Findex.php%2Fstrategia%2Farticle%2Fdownload%2F17847%2F18101%2F&usq=AOvVaw3PS2FPPXduXIRUn5W_v_p9

DE 2020, 18 de Febrero, [sin fecha]. Cuáles son las 30 mejores hamburguesas del mundo, según los chefs más reconocidos. *infobae* [en línea]. [Consulta: 2 marzo 2021]. Disponible en: [/tendencias/2020/02/18/cuales-son-las-30-mejores-hamburguesas-del-mundo-segun-los-mejores-chefs/](https://www.infobae.com/tendencias/2020/02/18/cuales-son-las-30-mejores-hamburguesas-del-mundo-segun-los-mejores-chefs/).

«El secreto detrás de la increíble recuperación económica de Portugal: ¿cómo hizo para reducir el déficit y al mismo tiempo aumentar los salarios?» *BBC News Mundo*. *www.bbc.com*, <https://www.bbc.com/mundo/noticias-39494514>. Accedido 10 de marzo de 2021.

ELECONOMISTA.ES, [sin fecha]. Goiko Grill da entrada a L Catterton para convertirse en una marca de alcance mundial - *elEconomista.es*. [en línea]. [Consulta: 7 enero 2021]. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9190639/06/18/Goiko-Grill-da-entrada-a-L-Catterton-para-convertirse-en-una-marca-de-alcance-mundial.html>.

ELECONOMISTA.ES, [sin fecha]. Goiko Grill pone sus miras en Europa: así es su futuro plan de crecimiento - *elEconomista.es*. [en línea]. [Consulta: 6 enero 2021]. Disponible

en: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8923810/02/18/Goiko-Grill-pone-sus-miras-en-Europa-asi-es-su-futuro-plan-de-crecimiento.html>.

ELECONOMISTA.ES, [sin fecha]. La eclosión de Goiko Grill, de pequeña hamburguesería a expansión nacional - elEconomista.es. [en línea]. [Consulta: 6 enero 2021]. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/7076830/10/15/La-eclosion-de-Goiko-Grill-de-pequena-hamburgueseria-a-expandirse-por-Espana.html>.

Entorno Legal en Italia - Santandertrade.com. [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 2 marzo 2021]. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/italia/entorno-legal>.

Entrevista a Andoni Goicoechea, fundador de Goiko Grill. *EL ESPAÑOL* [en línea], [2018]. [Consulta: 7 enero 2021]. Disponible en: <https://www.elespanol.com/branded/andoni-goicoechea-goiko-grill/>.

Eustat. *Índice de Desarrollo Humano por indicadores según países*. https://www.eustat.eus/elementos/ele0013500/indice-de-desarrollo-humano-por-indicadores-segun-paises/tbl0013566_c.html. Accedido 10 de marzo de 2021.

Exportar a Portugal: un mercado cercano que apuesta por la innovación. 25 de marzo de 2019, <https://internacionalmente.com/exportar-a-portugal/>.

H, Madrid Creada 07-07-2020 |. 00:30 H/Última actualización 08-07-2020 |. 18:04. «Pizzas al horno de un chef nepalí para lisboetas en apuros». *La Razón*, 7 de julio de 2020, <https://www.larazon.es/opinion/20200708/scdrffda7bqgfiuqqof4mbakaa.html>.

ICEX, 2020. Información del mercado en Bélgica. Diciembre 2020. Consulta [2 marzo 2021]. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=BE>

«La pizza». *Sitio oficial del turismo en Italia*, 23 de marzo de 2015, <http://www.italia.it/es/ideas-de-viaje/gastronomia/la-pizza.html>.

La Voz de Galicia. Toda la información y última hora sobre Galicia. *La Voz de Galicia* [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 1 marzo 2021]. Disponible en: <https://www.lavozdegalicia.es>.

Italia: Economía y demografía 2021. *datosmacro.com* [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 2 marzo 2021]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/italia>.

Mejores Infraestructuras. [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 9 febrero 2021]. Disponible en: <http://portugalglobal.pt/ES/InvertirenPortugal/PorquePortugal/Paginas/mejores-infraestructuras.aspx>.

«MundoSpanish: Exportar y Trabajar Fuera -». *MundoSpanish: Exportar y Trabajar Fuera*, <https://mundospanish.com/noticias/>. Accedido 10 de marzo de 2021.

Nuestra historia. *GOIKO* [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 6 enero 2021]. Disponible en: <https://www.goiko.com/conocenos/nuestra-historia/>.

PARIS, O. de T. y C. de, [sin fecha]. Tendencia bistronomie: los nuevos bistrots de París - Oficina de turismo de París. [en línea]. [Consulta: 2 marzo 2021]. Disponible en: <https://es.parisinfo.com/donde-comer-en-paris/info/guias/donde-comer-en-paris-segun-sus-deseos/tendencia-bistronomie/tendencia-bistronomie>.

pauloamc.com. «Apresentação». 37ª Ovibeja - Versão Digital | 22 e 23 abril de 2021 | Junte-se a nós!, <https://www.ovibeja.pt/apresentacao>. Accedido 3 de junio de 2021.

Pérez, Claudi. «Bélgica, o cómo sin Gobierno no se vive tan mal». *El País*, 29 de enero de 2016. [elpais.com](https://elpais.com/politica/2016/01/28/actualidad/1454013532_512285.html), https://elpais.com/politica/2016/01/28/actualidad/1454013532_512285.html.

Población de Portugal 2021. [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 4 febrero 2021]. Disponible en: <https://countrymeters.info/es/Portugal>.

Portugal: Economía y demografía. *datosmacro.com* [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 2 marzo 2021]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/portugal>

«Principales cadenas de pizzerías en Portugal». *Statista*, <https://es.statista.com/estadisticas/914455/cuota-de-mercado-de-las-tres-principales-cadenas-de-pizzerias-en-portugal/>. Accedido 9 de junio de 2021.

PUBLICISTA, E., 2019. Daniela Goicoechea (Goiko Grill): «El feedback de los seguidores permite conocer más sobre tu target que muchos estudios de mercado». *elpublicista.es* [en línea]. [Consulta: 2 febrero 2021]. Disponible en: <https://www.elpublicista.es/entrevistas/daniela-goicoechea-goiko-grill-feedback-seguidores-permite-mas>.

Ranking. *World Bank*, <https://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>. Accedido 10 de marzo de 2021.

Rating: Calificación de la deuda de Portugal 2021. *datosmacro.com* [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 9 febrero 2021]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/ratings/portugal>.

REDACCIÓN, 2020. El número de españoles residentes en el extranjero alcanzó los 2.618.592 a 1 de enero de 2020. *España Exterior* [en línea]. [Consulta: 2 marzo 2021]. Disponible en: <https://www.espanaexterior.com/el-numero-de-espanoles-residentes-en-el-extranjero-alcanzo-los-2-618-592-a-1-de-enero-de-2020/>.

«RSC». *GOIKO*, <https://www.goiko.com/rsc/>. Accedido 3 de junio de 2021.

S, Ceviche de y ía. *GOIKO GRILL. Hamburguesas gastronómicas con historia | Ceviche de Sandía*. 23 de junio de 2016, <https://cevichedesandia.es/goiko-grill-hamburguesas-gastronomicas-con-historia/>.

TIEMPO, C.E.E., 2018. '¡Au revoir, baguette!': Bélgica enloquece con las hamburguesas. *El Tiempo* [en línea]. [Consulta: 2 marzo 2021]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/bélgica-consume-mas-hamburguesas-que-sandwich-de-jamon-196376>.

Tu Índice para una Vida Mejor. [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 2 marzo 2021]. Disponible en: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/france-es/>.

Tu Índice para una Vida Mejor. [en línea], [sin fecha]. [Consulta: 2 marzo 2021]. Disponible en: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/italy-es/>.

UBIETO, G., 2018. España, persiste como el cuarto país de la UE con mayor desigualdad de ingresos. *elperiodico* [en línea]. [Consulta: 9 febrero 2021]. Disponible en: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20180427/espana-continua-cuarto-pais-mayor-desigualdad-ue-6788343>.

UNESCO - *El arte de los 'pizzaioli' napolitanos*. <https://ich.unesco.org/es/listas>. Accedido 9 de junio de 2021.

UNESCO - *La dieta mediterránea*. <https://ich.unesco.org/es/listas>. Accedido 10 de marzo de 2021.

«Woman Style May-Jun 2021». *Issuu*, https://issuu.com/womanstyle-magazine/docs/woman_style_may-jun_21. Accedido 9 de junio de 2021.